

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração - CADM

**VIESES COGNITIVOS EM NEGOCIAÇÕES:**

**Revisão sistemática da literatura**

RAPHAEL PATRÍCIO DE ANDRADE FALCÃO

João Pessoa

Abril 2019

RAPHAEL PATRÍCIO DE ANDRADE FALCÃO

## **VIESES COGNITIVOS EM NEGOCIAÇÕES:**

### **Revisão sistemática da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso, em formato de artigo, apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Pedro Jácome de Moura Junior.

João Pessoa

Abril 2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

F178v Falcão, Raphael Patrício de Andrade.

Vieses cognitivos em negociações: revisão sistemática da literatura / Raphael Patrício de Andrade Falcão. - João Pessoa, 2019.

22 f. : il.

Orientação: Pedro Jácome de Moura Júnior.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. viés. 2. cognição. 3. negociação. 4. decisão. I. Moura Júnior, Pedro Jácome de. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Raphael Patrício de Andrade Falcão

**Trabalho:** VIESES COGNITIVOS EM NEGOCIAÇÕES: Revisão sistemática da literatura

**Área da pesquisa:** negociações, economia comportamental, tomada de decisão

**Data de aprovação:** 26/04/2019

## **Banca examinadora**

---

Orientador

---

Membro

## RESUMO

A importância de os negociadores identificarem e compreenderem vieses cognitivos reside no fato de que esse conhecimento pode proporcionar vantagem com relação à predição do comportamento de seus oponentes e apresenta situações em que suas próprias decisões podem estar enviesadas de um fundo racionalmente questionável. Por isso, é importante que administradores tenham habilidades fortes de negociação, utilizando de seus conhecimentos sobre vieses cognitivos a fim de evitar impasses ou mesmo conseguir melhores resultados. O presente estudo objetivou determinar o estado da arte da literatura em Administração a respeito dos vieses cognitivos em negociação, fornecendo conhecimento útil sobre como lidar com esses desvios da racionalidade. Na base de dados *Web of Science Core Collection*, foi realizada a busca por artigos e resenhas com as palavras-chave *negotiation\* AND bias\**, em todos os idiomas e países disponíveis, desde 1945 até janeiro de 2019, na categoria “*management*”. Foram encontrados 22 estudos pertinentes, ocasionando em 20 vieses cognitivos na amostra. Destes, os cinco mais frequentes foram discutidos. O estudo serve como forma de direcionamento para que pessoas busquem conhecer mais sobre o tema de vieses cognitivos em negociações, aplicando esses conhecimentos no cotidiano de suas vidas ou mesmo em suas empresas a fim de conseguirem acordos mutuamente benéficos e pacíficos.

## 1 INTRODUÇÃO

Seres humanos negociam desde o início de suas vidas. Após o nascimento, mesmo não conseguindo ainda falar, um bebê já é capaz de negociar o que irá comer quando, por exemplo: está na mesa com seus pais e rejeita o alimento que não o agrada, sinalizando interesse em outra comida presente na mesa. Depois, conforme amadurece, gradua para novas negociações; como o que irá assistir na televisão ou sua hora de dormir. Quando cresce e se torna um adulto, o indivíduo negocia com seus próprios filhos sobre os mesmos problemas que negociava com seus pais e caso seja um administrador, irá negociar mais ainda, falando com seus clientes, fornecedores, parceiros e funcionários. Fica evidente então que, sem perceber, estamos negociando todos os dias (GRAHAM; LAWRENCE; REQUEJO, 2014).

Assim, negociação pode ser vista como “um processo decisório interpessoal pelo qual duas ou mais pessoas tomam decisões mútuas relacionadas à alocação de recursos escassos” (PRUITT; CARNEVALE, 1993 *apud* NADLER; THOMPSON, 2002, p. 110, tradução nossa). Desse modo, negociação é nada mais que “uma empreitada de motivos mistos”, visto que negociadores são motivados a cooperar uns com os outros para chegar em um acordo mútuo, mas competem entre si a medida em que buscam a maximização individual de seus ganhos. (LAX; SEBENIUS, 1986).

Entretanto, não se deve pensar que em um processo de negociação o objetivo de cada uma das partes é sempre o de buscar uma posição de supremacia sobre a outra. Para alguns, essa visão é antiquada e não corresponde com o entendimento atual sobre o tema, que identifica como aspecto fundamental para o sucesso da negociação o estabelecimento de relações duradouras por meio da satisfação entre ambos os lados. Essa abordagem se refere à negociação baseada em princípios, que consiste em estratégias e técnicas com o intuito de provocar a mudança de atenção dos tomadores de decisão com visões fixas, costumeiramente egocêntricas, para soluções criativas alinhadas aos interesses de ambas as partes, caracterizando cenários de “*win-win*”, onde todos os envolvidos saem ganhando (MARTINELLI, 2002; LEE *et al.*, 2015; HAK; SANDERS, 2018).

Embora acordos de ganho recíproco sejam os mais almejados entre os negociadores, nem sempre resultados desse tipo são alcançáveis, porque os interesses dos agentes podem ser verdadeiramente opostos, caracterizando batalhas de interesses. E, mesmo em situações de desejos similares entre os negociadores, onde acordos deveriam ser encontrados, erros sistemáticos no pensamento intuitivo dos indivíduos, conhecidos como vieses cognitivos, fazem com que 40% dos negociadores falhem em perceber quando seus interesses estão

alinhados aos das outras partes, gerando impasses na negociação e muitas vezes impedindo que um terreno comum seja encontrado (THOMPSON; HASTIE, 1990; HAK; SANDERS, 2018). Segundo Bazerman *et al.* (2000) e Kahneman (2011), a importância de os negociadores identificarem e compreenderem esses vieses cognitivos reside no fato de que esse conhecimento pode proporcionar vantagem com relação à predição do comportamento de seus oponentes e apresenta situações em que suas próprias decisões podem estar enviesadas de um fundo racionalmente questionável.

Por isso, é importante que administradores tenham habilidades fortes de negociação, utilizando de seus conhecimentos sobre vieses cognitivos a fim de evitar impasses ou mesmo conseguir melhores resultados. Ademais, habilidades de negociação são fundamentais para o sucesso organizacional, pois a depender das habilidades do administrador responsável por essa atividade, pode significar grandes prejuízos ou mesmo ganhos valiosos para uma empresa (LAX; SEBENIUS, 1986).

Ao refletirmos sobre a necessidade administradores evitem impasses por erros intuitivos em negociações, surgem as seguintes perguntas:

- Qual o estado da arte da literatura em Administração sobre vieses cognitivos no contexto das negociações?
- Como o conhecimento desses vieses pode auxiliar o negociador?

Revisões foram realizadas sobre o tema de vieses cognitivos (KUMAR; GOYAL, 2015; STINGL; GERALDI, 2017). Entretanto, esses estudos não abordam o tema das negociações, se voltando exclusivamente à área de tomada de decisões. Assim, no contexto específico da Administração e negociações, utilizando o método de revisão sistemática da literatura, ao conhecimento do autor, apenas um outro estudo foi realizado (CAPUTO, 2013), provando a necessidade de mais discussão sobre o tema.

O estudo em questão objetiva fornecer conhecimento útil para negociadores sobre como lidar com esses vieses cognitivos. Também, busca incentivar a discussão do tema por pesquisadores e estudantes, ao trazer à tona o estado da arte da literatura sobre esse assunto, tão pouco discutido no Brasil, fornecendo direcionamento para pesquisas futuras.

Com esses objetivos e com base em um referencial teórico, a presente pesquisa irá expor uma revisão sistemática e discutirá com mais detalhes os cinco vieses mais comumente encontrados na literatura observada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em sua obra de 1759, o economista Adam Smith começa a abordar conceitos da psicologia ao tratar a negociação justa dentro do comportamento econômico dos indivíduos de uma sociedade. Na visão de Smith, o mundo não é habitado por agentes puramente racionais, desprovidos de paixão e movidos apenas por autointeresse, mas sim por pessoas realísticas e multidimensionais, guiadas por suas emoções, desejos e estados de sentimento, como a dor (SMITH, 1759 *apud* ASHRAF; CAMERER; LOEWENSTEIN, 2005).

Diferente da visão original de Adam Smith, John Stuart Mill, em 1836, argumenta que, a medida em que o homem se preocupa em possuir riqueza, este se dará ao trabalho de utilizar ao máximo da capacidade comparativa com base nos meios disponíveis para obter esse resultado, estabelecendo então a noção do *homo economicus* na economia como o ator puramente racional, subtraído de suas dimensões humanas (moral, ética, religião, etc.) e maximizador de utilidade, preocupado somente com o autointeresse (MILL, 1874; POUNDSTONE, 2011).

Em oposição à fundamentação desse caráter maximizador racional dos agentes, em 1957, Herbert Simon apresenta sua teoria comportamental da racionalidade limitada, que consiste em evidenciar o fato de que as escolhas feitas pelos indivíduos são diferentes das escolhas economicamente ideais, devido às alternativas que lhes são apresentadas, às consequências envolvidas, às experiências prévias, etc. Assim, migrando do agente econômico estritamente racional (*homo economicus*) para o “homem administrador” ou *satisficer*, Simon propõe que em situações em que a solução ótima não pode ser determinada – como em casos de informações imperfeitas –, os indivíduos, incapazes de compreender a complexidade do mundo devido às suas limitações cognitivas e computacionais, se comportam baseados em suficiência e satisfação (SIMON, 1956; SILVA, 2008; KLAES; SENT, 2005, *apud* BARROS, 2010).

Dessa maneira, nos modelos organizacionais de decisão centrados em funções de máxima utilidade, em que o indivíduo considera  $A > B$  e  $B > C$ , Simon percebe que essas funções não correspondem com a realidade, uma vez que não consideram fatores externos e internos que possibilitam o indivíduo a optar por B no lugar de A ( $B > A$ ). Assim, ele verifica que variáveis como risco e incerteza podem ser introduzidas para que sejam obtidos resultados mais coerentes com a realidade (SIMON, 1972).

Com base nas contribuições de Simon, a dupla Kahneman e Tversky, em 1974, apresentam pela primeira vez seus estudos sobre desvios da racionalidade no processo de tomada de decisão dos indivíduos, chegando à conclusão de que as pessoas se baseiam em um número limitado de heurísticas, que funcionam como um senso intuitivo utilizado pela mente a fim de simplificar a



captação de informações, mas que na medida em que reduzem a complexidade da avaliação de probabilidades e a previsão de valores em decisões fáceis, podem levar a severos erros sistemáticos, conhecidos como vieses cognitivos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

A natureza previsível e sistemática desses vieses e o que revelam sobre a cognição e comportamento dos indivíduos capturou a atenção de pesquisadores na área específica das negociações. Os primeiros estudos podem ser atribuídos a Neale e Bazerman (1983), que desenvolveram e implementaram experimentos com dois agentes negociando sob o contexto de vieses cognitivos variados, previamente documentados somente em situações de tomada de decisão individual, como o “efeito de enquadramento”, o “viés de ancoragem” e o “excesso de confiança”. Após os experimentos, os dois pesquisadores chegaram à conclusão de que os vieses observados por Kahneman e Tversky, não só ocorriam na esfera individual, mas também na interação entre duas partes durante negociações (NEALE; BAZERMAN, 1983; BAZERMAN; NEALE, 1992; BAZERMAN *et al.* 2000; BRETT; THOMPSON, 2016).

Houve então um expressivo direcionamento do interesse por parte dos pesquisadores a realizarem estudos a fim de encontrar vieses cognitivos adicionais, presentes exclusivamente em negociações. Assim, novos vieses foram encontrados (TSAY; BAZERMAN, 2009; CAPUTO, 2013; BRETT; THOMPSON, 2016), como:

- Erro de incompatibilidade, é a falsa crença de que as prioridades e interesses da outra parte em uma negociação são completamente opostos aos seus, quando na verdade seus interesses são completamente compatíveis, havendo um problema de compreensão por uma ou mais partes.
- Viés de desvalorização reativa, onde durante uma negociação uma das partes considera a outra como um antagonista e por isso considera suas propostas como menos interessantes se comparadas às feitas por outra pessoa.
- Viés de escalação irracional, quando o negociador continua a se comprometer com um plano de ação que não mais é a melhor alternativa disponível.
- Viés de favoritismo intragrupo, ocorre em situações em que as expectativas de desempenho para os membros do grupo são infladas a níveis fora da realidade, vendo os membros do grupo como superiores frente aos demais fora do círculo.
- Viés de relacionamento, quando os indivíduos se preocupam mais com como as outras partes estão se saindo, do que os ganhos próprios, preferindo que ambos ganhem igualmente do que parecer comparativamente inferior. Sendo assim, o negociador irá preferir que ambos na negociação ganhem R\$5,00 a sair com R\$7,00 e a outra parte com R\$9,00.

### 3 MÉTODO

A revisão da literatura encontra seu valor à medida em que ocupa a função de relatar a variabilidade de conhecimento em uma área acadêmica específica. No contexto da negociação, um grande fator de complexidade na pesquisa está na abundância de conteúdos em áreas de estudo diversas, como a Biologia, Psicologia, Política, Sociologia e Economia (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Para que se tenha valor científico, uma revisão da literatura tem que ser feita de forma justa, minuciosa e replicável, respeitando princípios básicos como (KITCHENHAM, 2004; PITTAWAY *et al.*, 2005):

- Transparência, ao descrever cada linha de pesquisa e o raciocínio por trás da seleção dos artigos.
- Clareza, ao mostrar as séries de etapas de pesquisa possíveis de serem auditadas; foco, ao garantir uma resposta à pergunta da pesquisa.
- Uniformização por grupos de pesquisa, ao ampliar o escopo de disseminação.
- Equidade, ao analisar os estudos com seus méritos, sem vieses do revisador.
- Acessibilidade, ao disponibilizar a revisão fora da comunidade acadêmica especializada.
- Cobertura ampla, utilizando bases de dados que permitam acesso abrangente das evidências científicas.

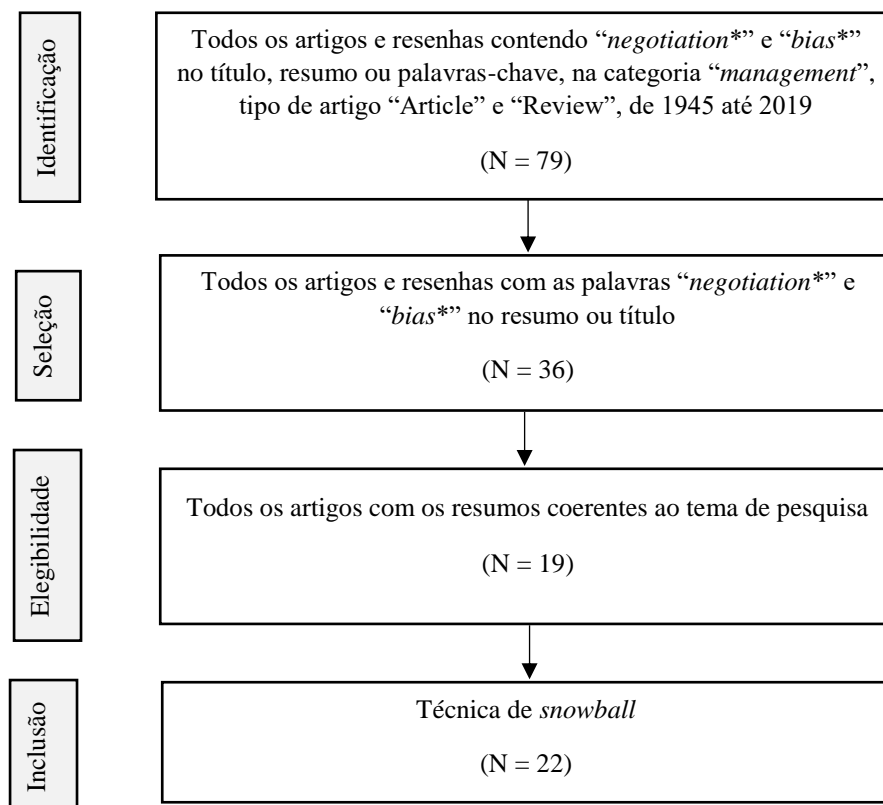
A presente pesquisa consiste em uma revisão sistemática com o objetivo de buscar trabalhos voltados à negociação sob o prisma dos estudos de vieses cognitivos na área de Administração. Dessa forma, optamos por utilizar a base de dados *Web of Science Core Collection* considerando que a mesma é uma das melhores bases para pesquisa em Administração segundo a *McMaster University* (2019).

Para o efetivo estudo, foi realizada a busca por artigos e resenhas com as seguintes palavras-chave (*keywords*) e operadores booleanos: *negotiation\** AND *bias\**. Esses descritores foram também escolhidos por um grupo de pesquisadores em estudo prévio feito por Caputo (2013). Na base de dados, os termos foram pesquisados escolhendo o item “tópico”, o qual inclui título, *abstract*, *keywords* do autor e *keywords plus* (algoritmo da base de dados que encontra palavras através das referências e bibliografia dos artigos). Foram incluídas as evidências de todos os idiomas e países disponíveis, desde 1945 até janeiro de 2019 e os resultados foram filtrados para a categoria de “*Management*” e tipo de documento como “*Article*” e “*Review*”.

Foram encontradas 79 publicações. Os trabalhos que não apresentaram em seus resumos ou títulos os termos “*negotiation*”, “*bias*” e suas variantes foram excluídos, restando 36. Esses artigos e resenhas remanescentes foram submetidos a uma análise crítica de seus *abstracts*,

sendo incluídos apenas os 19 que se mantiveram coerentes com o tema de pesquisa, ou seja, aqueles que se referiam a erros sistemáticos de ordem cognitiva no contexto das negociações. Verificando que nesses artigos ainda haviam lacunas em relação a estratégias para mitigação desses vieses, as referências bibliográficas dos artigos previamente selecionados foram analisadas e a técnica de *snowball* foi aplicada. Assim, novos documentos que incluía técnicas para a redução dos efeitos apresentados pelos vieses cognitivos referenciados nos 19 artigos, foram incluídos no estudo; até o momento em que se atingiu um ponto de saturação teórica, alcançado quando novas referências deixaram de acrescentar informações significativas à questão de pesquisa. Resultando em 22 artigos, publicados no período de 1997 e 2018 (Figura 1).

**Figura 1**  
**Modelo de pesquisa**



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Posteriormente, foram classificados os documentos conforme o tipo de estudo (ex.: artigos teóricos, revisão da literatura, empíricos, etc.), data de publicação, revista e viés apresentado. Sendo todos devidamente marcados e arquivados em pastas no programa Mendeley com base nesses tipos de classificações.

## 4 RESULTADOS

De acordo com os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, foram encontrados 22 estudos pertinentes. A Tabela 1 mostra a temática principal de cada um dos artigos.

**Tabela 1**  
**Panorama geral da amostra observada**

Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
2018	27	Estudo empírico randomizado e controlado	Dunne	<i>Group Decision and Negotiation</i>	O efeito de não aderir com as expectativas de um grupo.
2018	11	Estudo teórico	Bazerman, Bohnet, Bowles e Loewenstein	<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	Panorama geral sobre as contribuições de Babcock ao estudo das negociações e o viés de autoconveniência.
2018	6	Estudo teórico	Hak e Sanders	<i>Evidence-based HRM – A global forum for empirical scholarship</i>	A relação entre a negociação baseada em princípios e a administração baseada em evidências, sendo influenciada por vieses cognitivos e valores culturais ao invés de decisões conscientes dentro do estilo de negociação escolhido.
2016	137	Estudo empírico randomizado	Schaerer, Loschelder e Swaab	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Nem sempre possuir mais alternativas em negociações é melhor.
2016	136	Revisão bibliográfica não sistemática	Brett e Thompson	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Usando o modelo de Brett de cultura e organização, três fatores são examinados: Interesses e prioridades dos negociadores, estratégias e interações sociais e resultados.
2016	37	Estudo empírico randomizado	Liu W., Liu L. e Zhang	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Ajuste de modelos mentais e seus efeitos sobre a torta fixa mítica.
2016	32	Estudo de caso	McCreary, Grifman e Cowart	<i>Negotiation Journal</i>	Análise das negociações ocorridas entre a <i>California South Coast Marine Life Protection Act Initiative</i> e seus <i>stakeholders</i> .
2015	26	Revisão bibliográfica não sistemática	Jäger, Loschelder e Frieze	<i>European Review of Social Psychology</i>	Autorregulação como técnica para melhores resultados em negociações.
2015	8	Estudo empírico randomizado	Lee, Moeller, Kopelman e Ybarra	<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	Investigação sobre como o viés de ilusão de percepção assimétrica afeta negociações.
2013	24	Revisão bibliográfica sistemática	Caputo	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Análise sobre os vieses cognitivos em processos de negociação.

<b>Ano</b>	<b>Volume</b>	<b>Estudo</b>	<b>Autor</b>	<b>Revista</b>	<b>Temática</b>
2011	22	Estudo empírico randomizado	Traavik	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Similaridades e diferenças entre negociações integrativas com uma pessoa em cada lado e duas pessoas em cada lado.
2009	25	Revisão bibliográfica não sistemática	Tsay e Bazerman	<i>Negotiation Journal</i>	História dos estudos sobre tomada de decisão em negociações.
2008	24	Estudo de caso	Metcalfe	<i>Negotiation Journal</i>	Discussão sobre as negociações ocorridas entre protestantes pelos direitos dos animais e uma empresa de testes com animais, chamada <i>Huntingdon Life Science</i> .
2007	16	Estudo teórico	Gimpel	<i>Group Decision and Negotiation</i>	Contraposição aos modelos que assumem preferências exógenas entre as partes numa negociação.
2004	89	Estudo empírico	Leung, Tong e Ho	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Demonstração dos efeitos de justiça interacional (tratamento com respeito) no viés egocêntrico de negociadores.
2004	13	Estudo empírico	Mumpower, Sheffield, Darling e Milter	<i>Group and Decision and Negotiation</i>	Compreensão interpessoal entre negociadores.
2002	87	Estudo empírico	Gelfand, Higgins, Nishii, Raver, Dominguez, Murakami e Yamaguchi	<i>Journal of Applied Psychology</i>	A frequência do viés egocêntrico e de autoconveniência durante conflitos e negociações entre culturas individualistas e coletivistas.
2001	12	Estudo empírico randomizado	Paese e Yonker	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Efeitos da escolha seletiva de informações para benefício próprio em negociações.
2000	51	Revisão bibliográfica não sistemática	Bazerman, Curhan, Moore e Valley	<i>Annual Review of Psychology</i>	História da psicologia nas negociações e novas áreas como a de modelos mentais, meios de comunicação, vieses, etc.
1999	79	Estudo empírico	Gelfand e Christakopoulou	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	A prevalência de certos vieses que afetam decisões e negociações em contextos culturais diferentes.
1997	11	Revisão bibliográfica não sistemática	Babcock e Loewenstein	<i>Journal of Economic Perspectives</i>	O viés de autoconveniência e impasses em negociações.
1997	69	Estudo empírico	Whyte e Sebenius	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	O efeito de múltiplas âncoras presentes em negociações entre duas pessoas e grupos.

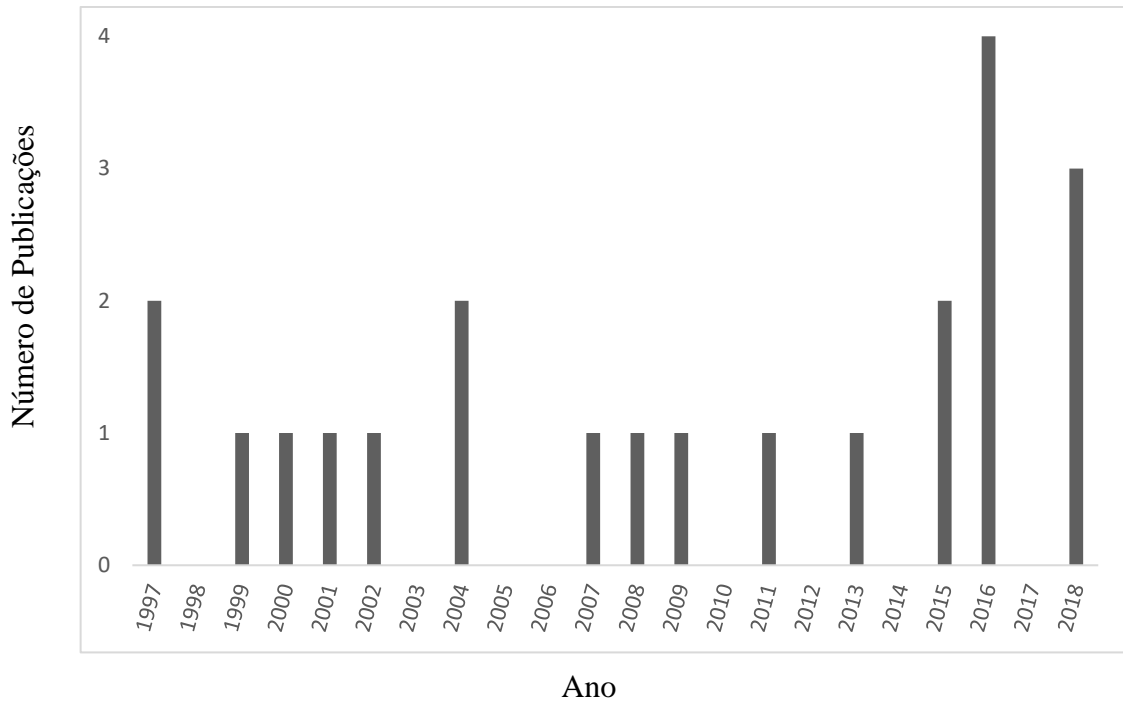
Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Analisando o número de publicações existentes, foi constatado que, nos últimos quatro anos, o tema de vieses cognitivos no contexto das negociações vem se tornando cada vez mais presente

na literatura acadêmica, atingindo seu pico em 2016, com quatro estudos publicados, e mais três em 2018 (Gráfico 1).

**Gráfico 1**

**Publicações por ano**



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Quanto ao número de artigos científicos por revista, a pesquisa alcançou estudos presentes em 11 diferentes revistas internacionais publicadas na língua inglesa. Muitas dessas são identificadas como de excelência tanto pela classificação Qualis (sistema brasileiro de avaliação de periódicos). Dentre os resultados observados (Tabela 2), o periódico que demonstrou maior interesse pelo tema foi o *Organizational Behavior and Human Decision Processes* com 4 publicações. Em seguida, *Group Decision and Negotiation*, *International Journal of Conflict Management* e *Negotiation Journal* também tiveram destaque, com 3 trabalhos publicados em cada; totalizando 13 casos da amostra (59,09%).

**Tabela 2**  
**Publicações por revista**

<b>Revista</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Qualis</b>
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> (1997; 1999; 2016; 2016)	4	18,18	— *
<i>Group Decision and Negotiation</i> (2004; 2007; 2018)	3	13,64	A1
<i>International Journal of Conflict Management</i> (2001; 2011; 2013)	3	13,64	A1
<i>Negotiation Journal</i> (2008; 2009; 2016)	3	13,64	A2
<i>Negotiation and Conflict Management Research</i> (2015; 2018)	2	9,09	B1
<i>Journal of Applied Psychology</i> (2002; 2004)	2	9,09	—
<i>Journal of Organizational Behavior</i> (2016)	1	4,55	A1
<i>Annual Review of Psychology</i> (2000)	1	4,55	A1
<i>Evidence-based HRM - A Global Forum for Empirical Scholarship</i> (2018)	1	4,55	—
<i>European Review of Social Psychology</i> (2015)	1	4,55	—
<i>Journal of Economic Perspectives</i> (1997)	1	4,55	—
<b>Total</b>	22	100	—

\*Sem classificação recente disponível.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Com relação ao método de pesquisa utilizado nos estudos encontrados, a maioria dos trabalhos referem-se a estudos empíricos (54,55%, N = 12), seis artigos correspondem a revisões da literatura (27,27%), dois são estudos de caso (9,09%) e outros dois representam artigos teóricos (9,09%).

Foram encontrados 20 tipos de vieses cognitivos (Tabela 3). Desses, os mais frequentes, correspondendo a mais da metade dos vieses encontrados, foram os de “Ancoragem”, “Torta fixa mítica”, “Egocentrismo”, “Autoconveniência” e “Enquadramento”, sendo citados 42 vezes no total (N = 54,55%).

**Tabela 3**  
**Frequência em que os vieses foram encontrados por tipo de estudo**

<b>Viés</b>	<b>Estudo Teórico</b>	<b>Estudo de caso</b>	<b>Estudo Empírico</b>	<b>Revisão bibliográfica</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	
Ancoragem	1	3	1	5	10	12,99
Torta fixa mítica	1	—	4	5	10	12,99
Egocentrismo	—	1	4	3	8	10,39
Autoconveniência	—	—	3	5	8	10,39
Enquadramento	—	—	1	5	6	7,79
Emocional	—	—	—	5	5	6,49
Excesso de confiança	—	—	1	4	5	6,49
Incompatibilidade	—	—	1	4	4	6,49
Aversão a perdas	1	1	1	—	3	3,90
Desvalorização reativa	—	—	1	2	3	3,90
Escalação irracional	—	—	—	2	2	2,60
Ilusão de controle	—	—	2	—	2	2,60
Relacionamento	—	—	—	2	2	2,60
Favoritismo intragrupo	—	—	1	1	1	2,60
Confirmação	—	—	1	—	1	1,30
Rigidez	—	—	—	1	1	1,30
Efeito posse	—	—	1	—	1	1,30
Ilusão de percepção assimétrica	—	—	1	—	1	1,30
Otimismo	—	—	—	1	1	1,30
Status quo	—	—	—	1	1	1,30
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Dos vieses mais frequentemente encontrados na amostra, serão discutidas suas definições, implicações no comportamento dos indivíduos, como também estratégias para a mitigação de seus efeitos por negociadores, administradores ou mesmo mediadores.

#### Viés de ancoragem (*anchoring bias*)

Uma técnica frequentemente utilizada em negociações é a de lançar uma primeira oferta extremamente baixa/alta por um bem dependendo do seu papel. Isso funciona porque as pessoas possuem uma tendência a depender mais do que deveriam da primeira informação que é apresentada (HAK; SANDERS, 2018). Até mesmo experientes corretores imobiliários que supostamente devem analisar variáveis diversas para a estimação de valor dos imóveis, estão amplamente sujeitos ao viés, uma vez que acabam por se ancorarem mais nos valores de anúncio feitos pelos vendedores das propriedades, do que em suas próprias análises (NORTHCRAFT; NEALE, 1987). Poderia se pensar então que possuir mais de uma alternativa para negociação seria benéfico para negociadores, visto que assim o foco não estaria



completamente em um único fator; mas, não é bem dessa maneira. Um estudo com 350 alunos de MBA, simulando negociações de bônus salarial entre um candidato e um recrutador, observou que os candidatos que possuíam apenas uma oferta de trabalho em outra firma no valor de €9000 faziam propostas menos extremas quando comparados aos candidatos que possuíam múltiplas ofertas de trabalho (€9000, €8000 e €7000) – menos interessantes – em outras firmas, ocasionando em acordos menos lucrativos (SCHAERER; LOSCHELDER; SWAB, 2016).

Embora o viés seja proeminente mesmo entre negociadores amadores e experientes, há formas de mitigar seus efeitos. Planos “se-então” (*if-then*) consistem em estratégias mentais que conduzem o indivíduo a um comportamento programado mediante um certo acontecimento, como: se a situação X ocorrer, então eu farei Y. Isso funciona porque é feita uma ligação mental entre a situação importante e o comportamento desejado, aumentando a prontidão do indivíduo. Sendo assim, a primeira solução mais óbvia seria de prevenir o oponente de realizar a primeira oferta, um plano “se-então” do tipo “Se nos sentarmos na mesa de negociação, então eu vou começar com uma primeira oferta ambiciosa” pode ajudar com isso. Caso não seja possível realizar a oferta inicial, uma contraproposta extrema é capaz de reduzir o viés de ancoragem através de um plano como “Se o meu oponente fizer a primeira oferta, então responderei com uma contraproposta ambiciosa” (JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015).

#### Viés de torta fixa mítica (*fixed-pie bias*)

Mais presente em sociedades culturalmente individualistas do que coletivistas, o erro de torta fixa mítica se mostra quando um negociador falha em compreender de fato quais são os interesses e prioridades da outra parte, assumindo que os interesses da outra parte são completamente opostos aos seus próprios. Ou seja, interpretando que a negociação é uma situação distributiva de recursos, onde se luta pelo maior pedaço e os recursos aos quais ele julga como mais importantes são também os mais importantes para a outra parte, o que em certas ocasiões pode caracterizar uma compreensão precisa da realidade, mas na maioria dos casos, por ainda existirem interesses com graus diferentes de valorização entre as partes, a integração e ganhos mútuos são uma possibilidade (GELFAND; CHRISTAKOPOULOU, 1999; MUMPOWER; SHEFFIELD; DARLING *et al.*, 2004). Uma extensão do viés de torta fixa mítica é o erro de “incompatibilidade”, onde o negociador além de acreditar na falsa assunção dos interesses absolutamente opostos, o mesmo ainda não compreende que a outra parte está em completa concordância com ele. Outro fenômeno observado é que negociadores

podem vivenciar ainda o inverso da torta fixa mítica durante negociações de caráter distributivo, passando a interpretá-las como oportunidades integrativas, caindo na ilusão de que ambas as partes estão se beneficiando e prejudicando na mesma medida, mesmo essa solução não sendo possível (THOMPSON; HASTIE, 1990; TSAY; BAZERMAN, 2009; BRETT; THOMPSON, 2016).

Existem estratégias que podem ajudar na redução dos efeitos do viés de torta fixa mítica. Modelos mentais correspondem à forma como as pessoas explicam a realidade, sendo assim representações cognitivas que ajudam o indivíduo a compreender, prever ou interpretar certas situações, passando por adaptações naturais a medida em que novas experiências e informações são adquiridas. A literatura mostra que a redução do viés de torta fixa mítica está correlacionada com a capacidade de ajuste efetivo dos modelos mentais do negociador. Dessa maneira, estar ciente do viés de torta fixa mítica é a melhor forma de superá-lo. Assim, negociadores podem induzir a mudança de seus modelos mentais através de um processo de autocorreção em que escutam a outra parte, aprendendo mais sobre a situação, questionando seus conhecimentos já existentes e reconhecendo visões, crenças e desejos de outros (LIU; LIU; ZHANG, 2016).

#### Viés de egocentrismo (*egocentric bias*)

Também mais encontrado em culturas voltadas à competição e destaque individual, o viés de egocentrismo ocorre quando negociadores observam a si mesmos como merecedores de mais recursos em uma transação do que as outras partes envolvidas. O que é compreensível, pois devido às incertezas presentes em negociações, é de se esperar que os agentes possuam essa tendência, de atentar somente ao próprio ponto de vista, interpretando um maior pedaço dos recursos em uma negociação como algo justo (GELFAND; HIGGINS; NISHII *et al.*, 2002; LEUNG; TONG; HO, 2004; LEE *et al.*, 2015; BRETT; THOMPSON, 2016).

Experimentos com dois negociadores em condições similares de comportamento mostram que os acometidos pelo viés egocêntrico ao negociar com outros egocêntricos, na busca pela maximização de seus ganhos individuais, engajam em menos atividades de resolução de problemas, chegando a ganhos menores quando comparados às duplas que preferem considerar não só a seus próprios interesses, mas também os da outra parte. Contudo, é importante ressaltar que, em situações onde existem perspectivas de negociação distintas, ou seja, quando uma das partes está interessada na cooperação e a outra em condição de egocentrismo, o lado conciliador fica sujeito a exploração pela parte egocêntrica, o que torna a negociação difícil, limitando

ganhos potenciais e caracterizando um autêntico desafio para o negociador que deseja alcançar os melhores resultados possíveis (JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015).

Como lidar então com oponentes egocêntricos? Como visto anteriormente, negociações onde o viés de egocentrismo está presente em ambas as partes resultam em ganhos menores quando comparadas a negociações onde ambos os lados estão dispostos a buscar corresponder não só aos seus próprios interesses, mas também aos da outra parte envolvida. Sendo assim, alternar para o modo egocêntrico não se mostra como a melhor opção. Segundo a literatura, resistir a concessões prematuras é a chave para evitar que oponentes egocêntricos explorem suas outras partes em negociações. Dessa maneira, planos “se-então” como “se meu oponente fizer uma proposta egocêntrica, então eu não cederei a concessões prematuras” podem ser úteis, uma vez que preveem como e quando resistir à tendência de conceder antecipadamente (DE DREU; WEINGART; KWON, 2000; JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015).

Estudos sugerem que incentivar negociadores a pensar contrafactualmente, ou seja, a ponderar possibilidades caso diferentes ações houvessem sido tomadas durante a negociação, pode mitigar significativamente o viés egocêntrico. A literatura aponta ainda que, fazer com que negociadores observem a situação pela perspectiva alheia pode auxiliar efetivamente na redução do viés (BABCOCK; LOEWENSTEIN; ISSACHAROFF, 1997; GALINSKY; MOSKOWITZ, 2000; PAESE; YONKER, 2001).

#### Viés de autoconveniência (*self-serving bias*)

Este desvio da racionalidade é situacionalmente utilizado na literatura como sinônimo para o viés de egocentrismo, embora tenham significados diferentes. Segundo Babcock e Olson, (1992) o viés de autoconveniência pode ser expresso como a tendência das partes em uma negociação de basear seus julgamentos sobre o que é justo utilizando de visões mais consistentes com suas próprias posições. O que gera impasses, uma vez que cada parte irá justificar suas ações em pretextos e explicações próprias com base em suas interpretações da situação, retardando ou mesmo inviabilizando um acordo. Na tentativa de reduzir ou remover os efeitos do viés, experimentos foram realizados onde os negociadores eram instruídos a analisar de forma imparcial a situação em que estavam inseridos. Não funcionou, mas mostrou que o comportamento dos negociadores não era proposital ou estratégico (BABCOCK; OLSON, 1992; BAZERMAN; BOHNET; BOWLES *et al.*, 2018).

A literatura mostra que, para o viés ocorrer, algum nível de assimetria de informações sobre como a negociação é vista deve existir. Contudo, isso não significa que o viés é originado da

assimetria de informações, mas sim de como as pessoas interpretam a situação de formas diferentes. Para pesquisar esse viés, estudos foram conduzidos onde ambas as partes de uma negociação foram munidas com o mesmo nível de informações e instruídas a dividir \$10,00 com uma outra pessoa; o que ocorreu foi que não houve um consenso e alguns participantes acreditaram que uma divisão desigual era o mais justo. Após, assimetrias de informação foram inseridas nas negociações e entre a maior parte dos participantes tenderam suas noções sobre o que é justo a divisões que favorecessem a si mesmos, observando esses acordos não só como justos, mas também acreditando que suas próprias perspectivas eram imparciais. Assim, verifica-se que o viés de autoconveniência é originado de uma avaliação seletiva de informações feita pelos negociadores, que buscam em suas memórias por informações relevantes, mas acabam por tender ao conteúdo que é consistente com as conclusões que a eles são desejadas (BABCOCK; LOEWENSTEIN, 1997).

Assim como os vieses de torta fixa mítica e de egocentrismo, a tendência à autoconveniência se mostra mais presente em sociedades individualistas, possibilitando a teoria de que alguns dos vieses cognitivos no contexto das negociações não necessariamente são atalhos universais, mas sim artifícios que podem ser construídos e perpetuados pela cultura ao longo do tempo (GELFAND; HIGGINS; NISHII *et al.*, 2002).

Uma forma de mitigar o viés de autoconveniência consiste em instruir as partes da negociação – ou a si mesmo – a entenderem do que se trata o viés e em seguida pensarem nas fraquezas de suas próprias propostas, listando-as. Comparado a outros estudos onde os participantes eram apenas informados sobre a existência do viés de autoconveniência, o experimento que foi realizado utilizando das instruções citadas foi capaz de reduzir o índice de impasse entre os negociadores de 35% a 4%, se mostrando como uma poderosa ferramenta para regulação própria ou de uso por mediadores (BABCOCK; LOEWENSTEIN, 1997; BAZERMAN; BOHNET; BOWLES *et al.*, 2018).

#### Efeito de enquadramento (*framing bias*)

Ocorre quando observamos uma questão e focamos no modo como ela foi apresentada e não nos fatos concretos. Ao modo em que as informações se apresentam, chamamos de “quadros” (*frames*), que se mudados na forma em que se manifestam, indivíduos podem chegar a comportamentos distintos. Em negociações, esses quadros podem ser configurados conforme os resultados obtidos em um acordo. Assim, constituindo dois domínios, o dos ganhos (*gains*) e o das perdas (*losses*). Para ilustrar, imagine um negociador que deseja vender seu produto por

R\$10,00, ele pode considerar a venda por esse preço como um quadro de ganho (*gain-frame*), quando comparado a não ter nada anteriormente ou pode avaliar isso como um quadro de perda (*loss-frame*), caso o que realmente aspirasse fosse vender o produto por um valor acima dos R\$10,00 (CAPUTO, 2013; JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 20aa\15).

As implicações disso residem na influência que esses enquadramentos têm sob a propensão ao risco desses negociadores. Indivíduos no domínio dos ganhos se tornam aversos a risco, fecham mais acordos e conseguem maiores ganhos mútuos quando comparados a negociadores sob o domínio das perdas. Por sua vez, negociadores no quadro das perdas conseguem acordos mais favoráveis a eles próprios e se tornam mais propensos ao risco (*risk-seekers*). Isso acontece porque as pessoas são mais sensíveis a perdas do que a ganhos. Sendo assim, negociadores no quadro de perdas, interpretam a situação com base no que eles têm a perder, escolhendo alternativas mais arriscadas com o intuito de recuperar o que foi perdido, enquanto negociadores no quadro dos ganhos observam o caso tendo em mente as oportunidades disponíveis para ganhos e com medo das perdas potenciais optam por soluções mais seguras e integrativas. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; CAPUTO, 2013; JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015; BRETT; THOMPSON; 2016).

Dessa maneira, buscar ganhos mútuos quando se negocia com alguém no estado de perdas pode ser um desafio. Contudo, estudos explorando o tema identificaram que planos do tipo “se-então” podem garantir ganhos mútuos para esses casos. Assim, antes da negociação, ter em mente um objetivo concreto de querer encontrar uma solução justa e então elaborar um plano do tipo “se eu receber uma proposta, então farei uma contraproposta justa” pode colocar o negociador numa posição intermediária de vantagem, funcionando tanto para negociadores no quadro de ganhos, como no quadro de perdas (TRÖTSCHEL; GOLLWITZER, 2007; JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015;).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre os vieses cognitivos no contexto específico das negociações, na base de dados *Web of Science Core Collection*; a qual incluiu todos os artigos publicados no período de 1945 até janeiro de 2019 e encontrou 22 estudos pertinentes, publicados no idioma inglês, em 11 revistas internacionais.

Desses 22 estudos, 12 são experimentos empíricos, cinco são revisões não sistemáticas da literatura e apenas um, publicado em 2013, foi do tipo revisão sistemática. Nesse contexto de pesquisa, foram encontrados 20 tipos de vieses cognitivos presentes em negociações, sendo que

os mais frequentes na amostra foram os de ancoragem, torta fixa mítica, egocentrismo, autoconveniência e enquadramento.

A revisão realizada traz à tona o estado da arte da literatura, a qual mostra que alguns desvios da racionalidade podem ser mais ou menos frequentes em determinados ambientes culturais, como também que há um direcionamento por parte dos pesquisadores ao estudo da realização de acordos mutuamente benéficos, dando ênfase à resolução dos impasses gerados pelos vieses cognitivos e buscando propor soluções através de métodos de autocorreção ou mesmo a partir de instruções dadas por um mediador.

A presente pesquisa contribui ao estudo da Administração à medida em que fornece conhecimentos essenciais sobre negociação para gestores que buscam bons acordos. Ferramentas como planos “se-então”, mudança de modelos mentais, pensamento contrafactual e outros métodos foram discutidos; podendo ser utilizados por administradores na realização de acordos comerciais ou mesmo na mediação de conflitos internos da organização.

Em termos de contribuição teórica, o estudo em questão proporciona uma visão geral sobre alguns dos vieses mais discutidos na literatura, fornecendo informações valiosas para iniciantes no assunto e informações mais aprofundadas para aqueles que já possuem uma ideia geral sobre esses vieses.

Como contribuição prática à sociedade, o estudo serve como forma de direcionamento para que pessoas busquem conhecer mais sobre o tema de vieses cognitivos em negociações, aplicando esses conhecimentos no cotidiano de suas vidas ou mesmo em suas empresas a fim de conseguirem acordos mutuamente benéficos e pacíficos.

## REFERÊNCIAS

ASHRAF, Nava; CAMERER, Colin F.; LOEWENSTEIN, George. *Adam Smith, Behavioral Economist. Journal of Economic Perspectives*. V. 19, n. 3, p. 131-145, 2005.

BABCOCK, L.; LOEWENSTEIN, G. *Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases, Journal of Economic Perspectives*, V. 11, n. 1, p. 109-126, 1997.

BABCOCK, L.; LOEWENSTEIN, G.; ISSACHAROFF, S. *Creating convergence: Debiasing biased litigants. Law and Social Inquiry*, V. 22, n.1, p. 913-920, 1997.

BABCOK, L.; OLSON, C. A. *The causes of impasses in labor disputes. Industrial Relations*, V. 31, n. 1, p. 348-360, 1992.

BARROS, Gustavo. *Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. Rev. Econ. Polit.*, São Paulo, V. 30, n. 3, p. 455-472, 2010.

BAZERMAN, M.; BOHNET, I.; BOWLES, H.; LOEWENSTEIN, G. *Linda Babcock: Go-getter and Do-gooder, Negotiation and Conflict Management Research*, V. 11, n. 2, p. 130-145, 2018.

BAZERMAN, Max *et al.* *Negotiation. Annual Review of Psychology*, V. 51, n. 1, p. 279-314, 2000.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. *Negotiating rationally*. New York: The Free Press, 1992.

BRETT, J.; THOMPSON, L. *Negotiation. Organization Behavior and Human Decision Processes*, V.136, n.1, p. 68-79, 2016.

CAPUTO, Andrea. *A literature review of cognitive biases in negotiation processes. International Journal of Conflict Management*. V. 24, n. 4, p. 374-398, 2013.

DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R.; KWON, S. *Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. Journal of Personality and Social Psychology*, V. 78, n. 5, p. 889-905, 2000.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

GALINSKY, A. D.; MOSKOWITZ, G. B. *Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereo accessibility, and in-group favoritism. Journal of Personality and Social Psychology*, V. 78, p. 708-724, 2000.

GELFAND, M. J.; CHRISTAKOPOULOU, S. *Culture and negotiator cognition: Judgement accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, V. 79, n. 3, p. 248-269, 1999.

GELFAND, M. J.; HIGGINS, M.; NISHII, L. H.; RAVER, J. L.; MURAKAMI, F.; YAMAGUCHI, S.; TOYAMA, M. *Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation. Journal of Applied Psychology*, V. 87, n. 5, p. 833-845, 2002.

GRAHAM, John L.; LAWRENCE, Lynda; REQUEJO, William Hernández. **Inventive negotiation: getting beyond yes**. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

HAK, F. R.; SANDERS, K. *Principled negotiation: an evidence-based perspective. Evidence-based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship*, V. 6, n. 1, p. 66-76, 2018.

JÄGER, A.; LOSCHELDER, D.; FRIESE, M. *How self-regulation helps to master negotiation challenges: An overview, integration, and outlook. European Review of Social Psychology*, V. 26, n. 1, p. 203-246, 2015.

KANHEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science*, V. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KITCHENHAM, Barbara. *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Keele, 2004.

KUMAR, Satish; GOYAL, Nisha. *Behavioural biases in investment decision making – a systematic literature review*. *Qualitative Research in financial markets*, V. 7, n. 1, p. 88-108, 2015.

LAX, David A.; SEBENIUS, James K. *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: London: Free Press; Collier Macmillan, 1986.

LEE, D. S.; MOELLER, S. J.; KOPELMAN, S.; YBARRA, O. *Biased Social Perceptions of Knowledge: Implications for Negotiators' Rapport and Egocentrism*. *Negotiation and Conflict Management Research*, V. 8, n. 2, p. 85–99, 2015.

LEUNG, K.; TONG, K. K.; HO, S. S. Y. *Effects of interactional justice on egocentric bias in resource allocation decisions*. *Journal of Applied Psychology*, V. 89, n. 3, p. 405-415, 2004.

LIU, W.; LIU, A.; ZHANG, J. *How to dissolve fixed-pie bias in negotiaton? Social antecedents and the mediating effect of mental-model adjustment*. *Journal of Organizational Behavior*, V. 37, n. 1, p. 85-107, 2016.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação Empresarial**. São Paulo: Manoela Ltda., 2002.

MCMASTER UNIVERSITY. *Top business databases*. Disponível em: <https://libguides.mcmaster.ca/databases/business-top>. Acesso em: 19 jan. 2019.

MILL, John S. *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, 2ª edição. London: Longmans, 1874.

MUMPOWER, J.; SHEFFIELD, J.; DARLING, T.; MILTER, R. *The accuracy of post-negotiation estimates of the other negotiator's payoff*. *Group Decision and Negotiation*, V. 13, n. 3, p. 259-290, 2004.

NADLER, J.; THOMPSON, L. *Negotiating via Information Technology: Theory and Application*. *Journal of Social Issues*. V. 58, n. 1, p. 109-124, 2002.

NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. *The role of perspective taking ability in negotiating under different forms of arbitration*. *Industrial and Labor Relations Review*, V. 36, n. 1, p. 378-388, 1983.

NORTHCRAFT, Gregory; NEALE, Margaret. *Experts, amateurs, and real estate: An anchoring and adjustment perspective on property pricing decisions*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. V. 39, n. 1, p. 84-97, 1987.

PITTAWAY, Luke; THORPE, Richard; HOLT, Robin; MACPHERSON, Allan. *Knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence*. *International Journal of Management Reviews*. V. 7, n. 4, p. 257-281, 2005.



PAESE, P. W.; YONKER, R. D. *Toward a better understanding of egocentric fairness judgements in negotiation.* **International Journal of Social Conflict Management**, V. 12, n. 2, p. 114-131, 2001.

POUNDSTONE, William. **Priceless: The Hidden Psychology of Value**. Londres: Oneworld Publications, 2011.

SCHAERER, M.; LOSCHOLDER, D. D.; SWAAB, R. I. *Bargaining zone distortion in negotiations: The elusive power of multiple alternatives.* **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, V. 137, n. 1, p. 156–171, 2016.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMON, Herbert A. *Theories of Bounded Rationality*. In: MCGUIRE, C. B.; RADNER, R. (Orgs.). **Decision and Organization: A Volume in Honor of Jacob Marschak**. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1972. cap.8, p. 161-176.

SIMON, Herbert A. *Rational choice and the structure of the environment.* **Psychological Review**, V. 63, n. 1, p. 129-138.

STINGL, Verena; GERALDI, Joana. *Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects.* **International Journal of Project Management**, V. 35, n. 2, p. 121-135, 2017.

THOMPSON, L.; HASTIE, R.; *Social perception in negotiation.* **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, V. 47, n. 1, p. 98-123, 1990.

THOMPSON, L.; HREBEC, D. *Lose-lose agreements in interdependent decision making.* **Psychological Bulletin**, V. 120, n. 3, p. 396-409, 1996.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review.* **British Journal of Management**, V. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRÖTSCHER, R.; GOLLWITZER, P. M. *Implementation intentions and the willful pursuit of prosocial goals in negotiations.* **Journal of Experimental Psychology**, V. 43, n. 1, p. 579-598, 2007.

TSAY, C.; BAZERMAN, M. *A Decision-Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future.* **Negotiation Journal**, V. 25, n. 4, p. 467-480, 2009.